

УДК 351.741

**Володимир КРИВОЛАПЧУК**  
кандидат юридичних наук,  
начальник Департаменту кадрового забезпечення МВС України

## **ВПЛИВ КЕРІВНИКА НА ОСОБИСТІСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Розглянуто використання в управлінській діяльності організаційних, фінансових, науково-технічних і психологічних методів управління, ефективність їх застосування під час впливу на особовий склад.*

*Рассмотрены использование организационных, финансовых, научно-технических и психологических методов управления, эффективность их применения в процессе влияния на персонал.*

*The use of the organizational, financial, scientific and technical, psychological management methods and their efficiency in the process of influencing the staff are considered in the article.*

**Ключові слова:** адаптація, метод управління, травмуюча ситуація, колектив, екстремальна ситуація, підпорядкування.

**Ключевые слова:** адаптация, метод управления, травмирующая ситуация, коллектив, экстремальная ситуация, подчинение.

**Keywords:** adaptation, management method, problem situation, team, extreme case, the subordinates.

Проблему управлінського впливу керівника на підлеглих науковці досліджують тривалий час. Нині це одне з найважливіших питань теорії управління кадрами.

Увага до цієї теми пов'язана з тим, що безпосередньо процес управління забирає близько 30 % робочого часу керівників. Успішність керівної діяльності оцінюють перш за все за кінцевим результатом роботи очолюваного підрозділу. На перший план виходить вміння управлінця впливати на особовий склад, стимулюючи його до ефективного виконання службових обов'язків.

Підрозділ органів внутрішніх справ – це насамперед люди. Кожен з них зростає особистісно та професійно, але на це зростання впливають два основні чинники:

- рівень адаптації до мінливих умов життя та роботи;
- мотиваційні стимули.

Більшості працівників притаманний високий рівень адаптації до варіативних умов служби та життя, решті – середній або навіть низький. Водночас мотиваційні стимули часто можуть змінюватися під тиском побутових, сімейних і загальносоціальних чинників. У результаті чого одні члени колективу легко сприймають зміни, інші не можуть вийти зі стану переживання минулих перемог, а деякі після розладів, наприклад у сім'ї, випадають із робочого ритму. Керівник має розуміти індивідуальні особливості розвитку кожного працівника та вміти запобігти або нівелювати вплив негативних чинників [7]. Звісно, щоб знати всі особливості кожного члена колективу і прогнозувати динаміку його емоційного стану, реагування і поведінку, необхідний кваліфікований психологічний супровід службової діяльності. Тому в штаті кадрових підрозділів регіональних управлінь внутрішніх справ функціонує служба психологічного забезпечення. Нині фахівці-психологи переважно не входять до штату окремих підрозділів, а виконують функцію зовнішнього експерта.

Якщо в міліцейському колективі відсутній кваліфікований психолог, для керівника підрозділу є два напрями дій:

- постійно «тримати руку на пульсі» емоційного стану колективу та кожного працівника зокрема для вчасного запобігання «вибухам» і «падінням»;
- тримати на особливому контролі типові ситуації, які негативно впливають на клімат і працездатність службового колективу.

Виникнення внутрішньокolleктивних проблем – це наслідок розвитку в працівників підрозділу деструктивних особистісних особливостей, які перебували до цього часу в зародковому стані [1]. Керівникові необхідно розуміти, що його підлеглі – це насамперед люди, які, можливо, переживають життєві негаразди. Соціальні, сімейні, побутові та особистісні проблеми можуть виникати неочікувано та суттєво впливати на працівника.

Як свідчить аналіз надзвичайних подій, учинених особовим складом, спочатку кожний працівник намагається самотійно впоратися з труднощами. Але часто людям не вистачає необхідних знань і досві-

ду, фізичних та моральних сил: вони випадають із колії, що миттєво позначається на службовому колективі та результатах служби.

Фізичний, душевний, емоційний стан кожного члена колективу суттєво впливає на ефективність роботи та залишається джерелом непередбачених прорахунків, дисциплінарних проступків тощо. Ось чому керівнику важливо знати умови та розпізнавати негативні прояви в поведінці підлеглих.

Насамперед це стосується таких випадків [5]:

1. Застосування працівниками вогнепальної зброї, фізичної сили та спецзасобів, якщо при цьому є поранені або загиблі.

2. Якщо працівник перебував в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із загибеллю і травмуванням людей, сам зазнав поранень та психологічних травм.

3. Виявлення за результатами психологічної діагностики низької стресостійкості (особистісної та соціальної), змін в особистості працівника, раніше не характерних для нього.

4. Формування проявів соціально-психологічної дезадаптації, що впливають на службову (навчальну) діяльність.

5. Систематичні порушення службової дисципліни, відхилення від загальноприйнятих норм поведінки на службі та в побуті, пов'язані з:

- прогулами, запізненнями;
- порушенням статутних вимог, відмовою від виконання правомірних наказів і розпоряджень керівництва, систематичними низькими показниками службової діяльності (навчання);
- перебуванням на службі з ознаками алкогольного, наркотичного сп'яніння;
- демонстративним порушенням правил носіння форменого одягу тощо.

6. Труднощі у формуванні міжособистісних відносин, яскраво виражена схильність до конфліктів, що викликає погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, призводить до непорозумінь у спілкуванні з громадянами.

7. Процес розірвання шлюбу або розлучення, якщо працівник перебуває в стані психологічного дискомфорту.

8. Хворобливість, часта відсутність на службі через стан здоров'я, скарги на самопочуття. Соматичні захворювання (особливо хронічні,

які викликають фізичні страждання), негативні психологічні стани; онкологічні та серцево-судинні захворювання.

9. Вживання алкогольних напоїв, наркотичних, токсичних речовин чи психотропних препаратів, зокрема медичних, без припису лікарів. Комп'ютерна, ігрова та інші форми нехімічних деструктивних залежностей.

10. Пресуїцидальна поведінка, висловлювання намірів накласти на себе руки або наявність в анамнезі працівника суїцидальних спроб. Аутоагресивна поведінка працівника, спрямована на завдання будь-якої шкоди власному фізичному або психічному здоров'ю. У тому числі:

- аутоагресивна поведінка з усвідомленими діями, спрямованими на добровільне позбавлення себе життя;
- аутоагресивні форми поведінки, які не мають на меті позбавити себе життя. До цієї групи належать такі варіанти дій:
  - неусвідомлені дії (інколи навмисні), метою яких не є добровільне позбавлення себе життя, але які призводять до фізичного (психічного) саморуїнування або самознищення;
  - несуйцидальна аутоагресивна поведінка, тобто різноманітні форми навмисних самоушкоджень (самоотруєнь), що не мають на меті добровільну смерть або реалізація яких завідомо безпечна для життя [4].

11. Наявність випадків психічних захворювань, алкоголізму чи суїцидальної поведінки серед близьких родичів.

12. Крайні прояви акцентуацій характеру, які зумовлюють виражені негативні риси особистості за циклотимічним, емотивно-лабільним, застрягаючим, істероїдним типами.

13. Схильність до невротичних і депресивних реакцій.

14. Перенесення психотравмуючих ситуацій, пов'язаних із тяжким захворюванням, раптовою смертю родичів, товаришів, близьких людей, украй незадовільними житловими умовами, утриманням у сім'ях працівників (курсантів, слухачів) важко хворих членів родини, наявність значних боргових зобов'язань тощо.

Формування та підтримка в працівників ОВС сталого психоемоційного стану, необхідних професійно важливих якостей для ефек-

тивного виконання професійних завдань, покладених на міліцію, є важливим елементом у роботі сучасного управлінця.

Керівнику важливо розуміти, що позаштатні ситуації, дії в стані ризику для життя є значними стресогенними чинниками, які призводять до дезадаптації не тільки молодих міліціонерів, а й працівників зі значним досвідом роботи.

Вивчення інформації про психологічний та фізіологічний стани таких працівників свідчить, що наслідки породжують суттєві проблеми в подальшій службовій діяльності. Нерідко вони проявляються згодом, коли виникає посттравматичний стресовий стан, ознаками якого є нав'язливі спогади, безсоння, депресії, відсутність інтересу до будь-чого, емоційні спалахи, роздратованість, зниження показників службової діяльності, конфлікти в сімейних і міжособистісних стосунках. Унаслідок пережитих стресів, хронічних емоційних напружень, отриманих під час виконання службових обов'язків, у працівників органів внутрішніх справ можуть виникати такі форми асоціальної поведінки, як алкоголізм, наркоманія, токсикоманія, зловживання лікарськими препаратами, ігрова залежність, психосоматичні розлади (шлункові захворювання, серцеві напади, гіпертонія), ймовірне виникнення саморуйнівної поведінки, яка може спровокувати акт самогубства.

Найточніше стрес можна визначити як неспецифічний фізіологічний та психологічний прояв адаптаційної активності під час сильних, екстремальних для організму впливів [8].

Відомо, що один і той самий стресогенний стимул або викликає, або не викликає розвиток стресової реакції залежно від орієнтації людини на конкретний психологічний стимул. Не зовнішні, а внутрішні психологічні умови та процеси є визначальними для характеру відповідного реагування організму. Типи та форми цих реакцій мають індивідуальні, особистісні риси.

Для розвитку стресу важливим чинником є стан потребомотиваційної, емоційно-вольової та когнітивної сфер суб'єкта діяльності, який зумовлює суб'єктивну, особистісну значущість екстремальної ситуації, наявність готовності та можливості до її подолання, здатності вибору раціональної стратегії поведінки в цих умовах.

Зміна поведінки під час стресу – більш інтегральний показник характеру відповіді на вплив, аніж окремі біохімічні або фізіологічні параметри. Частіше домінує форма поведінки з підвищенням збудження, що виражається в її дезорганізації. За помірніших станів емоційного напруження зміна поведінки стосується порушення процесу навчання, психомоторної координації. Погіршуються якість сприйняття, форми цілеспрямованої діяльності, її планування та оцінка.

Реакція людини на екстремальні впливи, сприйняття та оцінка цього впливу як шкідливого, небажаного фактора зумовлюється природженим комплексом особи, який формується у процесі розвитку та діяльності особистості в середовищі. Від цих властивостей залежить тип індивідуально-психологічної реакції в певній ситуації, характер домінуючої поведінки в умовах стресу [6].

Практика свідчить, що тільки вчасно надана працівникам міліції індивідуальна допомога може суттєво знизити негативні наслідки кризових та екстремальних стресових ситуацій, підвищити професійну надійність особового складу.

Під час соціальної та політичної нестабільності, обмеженого рівня фінансування діяльності силових структур гостро постало питання щодо поширення адиктивної поведінки серед працівників. Імовірно, що в більшості випадків формування залежних форм поведінки спричиняє не стільки тривалість стресів, скільки їх дестабілізаційний вплив на осіб із недостатнім захисним механізмом у період їх адаптації до умов служби. Для іншої частини працівників, навпаки, патогеннішим був пролонгований стресовий розлад.

Адиктивна поведінка є вторинною відносно стресового розладу і до певного часу виконує захисно-приспосувальну функцію, тимчасово блокуючи поглиблення стресової симптоматики, запобігаючи запуску серйозніших наслідків.

Дослідження свідчать про те, що основними проявами психічної дезадаптації були непсихотичні психогенні розлади: гострі реакції на стрес, адаптаційні невротичні реакції тощо.

Як не дивно, середній і молодший начальницький склад ОВС порівняно з підлеглими важче переживає ризик, пов'язаний із загрозою для життя. Більшою мірою впливу стресу піддаються ті, хто має ви-

сокий рівень освіти, старший вік, а головне – велику кількість соціальних зв'язків (дружина, діти, родичі на утриманні, батьки літнього віку тощо).

Дослідження серед особового складу в підрозділах кримінальної міліції, боротьби з організованою злочинністю, спецпідрозділах, підрозділах ДАІ засвідчили наявність порушень психологічної адаптації працівників, що проявляються в різноманітних формах відхилення поведінки, створюють серйозні проблеми в їхньому особистому житті та службі.

Серед цієї категорії працівників спостерігається зростання кількості розлучень пропорційно періоду їх перебування на посадах у вказаних підрозділах. Пропорційно вислуді в цих службах збільшується й кількість звільнень працівників з ОВС. Після 5–7 років вислуги їх кількість збільшується вдвічі, а після 10 років і більше – утричі.

Перебуваючи під інтенсивним впливом психотравмуючих чинників екстремальної ситуації, працівник ОВС може зазнати розладів психіки різного ступеня складності. Це, як правило, призводить до часткової або повної втрати працездатності.

За результатами аналізу звільнення працівників ОВС зі служби за станом здоров'я виявлено, що найбільший відсоток із цієї категорії становлять працівники підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з екстремальними ситуаціями. Так, у підрозділах боротьби з організованою злочинністю число звільнених за вказаною статтею збільшилося на 18 %, кримінальної міліції – на 9 %, зокрема, в КМСД – на 12 %. Для порівняння: в підрозділах слідства число звільнених за станом здоров'я зросло на 6 %, у міліції громадської безпеки – на 7 %.

Можна стверджувати, що екстремальні ситуації та стресові стани, в яких найчастіше перебувають працівники БОЗ, спецпідрозділів тощо, стають причиною погіршення здоров'я та виникнення деяких захворювань, насамперед психосоматичних, що призводить до звільнення цих працівників з ОВС за станом здоров'я.

Щопівроку в ОВС діагностується негативний психоемоційний стан у середньому в 400 працівників, 70 % з них перебували в екстремальних ситуаціях. Близько 2 % працівників перебувають під постій-

ним посиленням контролем з боку кадрових підрозділів і безпосередньо психологічної служби.

Для виявлення в працівників ОВС порушень постстресової симптоматики в органах внутрішніх справ здійснюється вивчення осіб, які перебували в екстремальних і стресових ситуаціях, за методикою «Опитувальник травматичного стресу». Ця методика дозволяє констатувати наявність симптоматики посттравматичного стресового розладу в працівників у певному ступені прояву.

Психогенні розлади, пов'язані з виконанням службових завдань, аналогічні психогеніям, що виникають у гострих, небезпечних для життя ситуаціях (стихійні лиха, катастрофи тощо).

Основним психотравмуючим чинником залишається небезпека. Почуття страху неодмінно виникає у свідомості кожного працівника в службових обставинах. Один вольовим зусиллям пригнічує його, а інший не вміє або не може зробити цього. Страх, усвідомлення небезпеки для життя та здоров'я призводять до актуалізації потреби в самозбереженні. Що сильніша вона, то сильніший страх у працівника і слабша боєдатність.

Причиною психогенного розладу частіше за все є конфлікт між сильною потребою в самозбереженні та можливістю її задоволення. Перешкодами до цього можуть бути сталі переконання, свідомо необхідність виконувати службові завдання, ставлення до товаришів тощо.

У протилежному випадку в працівника, що контролює свій страх, мотиви реалізації службової діяльності стають сильнішими за прагнення до самозбереження. Але від цього внутрішньоособистісний конфлікт не вирішується й у відповідних умовах неминуче призводить до психогенного розладу [3].

Тобто, діяльність в екстремальних обставинах ніколи не минає без наслідків для психічного здоров'я працівника. Значення має лише ступінь складності та час виникнення психогенного розладу.

Надмірне психічне напруження під час виконання службових завдань, як правило, уповільнює реакцію працівників, знижує увагу і пам'ять, викликає невиправдану обережність, що може призвести до збільшення кількості помилок у діях і операціях, а деколи спричиняє повний зрив діяльності. Ця проблема стає особливо гострою, коли діяльність має груповий характер.



Наведені дані свідчать про необхідність розроблення ефективних заходів зі зниження негативних наслідків екстремальних і стресових ситуацій під час виконання службових обов'язків, у тому числі наукового обґрунтування конкретних реабілітаційних програм.

### **Список використаних джерел**

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990. – 336 с.
2. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
3. Котенев И.О. Психологическая диагностика постстрессовых состояний: метод. пособ. для практ. психологов. – Пермь, 1998. – 156 с.
4. Блейхер В.М., Крук И.В., Боков С.Н. Практическая психопсихология. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. – 448 с.
5. Положення про групу посиленої психологічної уваги в ОВС України: наказ МВС України від 28.07.2004 № 842.
6. Пушкарев А.Л., Доморацкий В.А., Гордеева Е.Г. Посттравматическое стрессовое расстройство. Диагностика и лечение. – М., 2000. – 356 с.
7. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик основних посад працівників МВС України: наказ МВС України від 24.03.2006 № 301. – К.: Ред.-вид. центр при МВС України, 2006.
8. Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979. – 123 с.

*Стаття надійшла 26.05.2009.*